



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

EVOLUÇÃO DOS PAPÉIS DO FORNECEDOR NA
ESPECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS EMPRESARIAIS – UM
ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DO FORNECEDOR

ANA RITA DE HENRIQUES LEBRE FRANCO LACERDA

OUTUBRO – 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

EVOLUÇÃO DOS PAPÉIS DO FORNECEDOR NA
ESPECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS EMPRESARIAIS – UM
ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DO FORNECEDOR

ANA RITA DE HENRIQUES LEBRE FRANCO LACERDA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA

OUTUBRO – 2014

Resumo

Fornecedores e clientes de serviços podem ter diferentes papéis na especificação dos serviços que pretendem trocar entre si. Neste trabalho pretende-se estudar a evolução dos papéis do fornecedor com os clientes na especificação de serviços empresariais, recorrendo à tipologia desenvolvida por Selviaridis *et al.* (2013). Analisam-se os processos de especificação em cinco casos contrastantes envolvendo um fornecedor de serviços de informação e alguns dos seus clientes. Dado o interesse em avaliar a possibilidade de mudança de papéis face a clientes específicos ao longo do tempo, um aspecto não considerado por Selviaridis *et al.* (2013), adoptou-se uma abordagem longitudinal na análise de cada caso.

Conclui-se que os papéis do prestador de serviços no processo de especificação podem ser variados e mudar ao longo do tempo, tal como antecipado. Contudo, a continuidade do relacionamento fornecedor-cliente nem sempre é relevante para o papel que o fornecedor pode ter na especificação dos serviços. Mudanças ao nível da empresa cliente e a capacidade do fornecedor mobilizar a sua experiência em clientes percebidos como similares podem influenciar substancialmente o tipo de papel que o fornecedor pode ter na especificação dos serviços.

Palavras-chave: Papéis do fornecedor, especificação de serviços, relação fornecedor-cliente

Abstract

Suppliers and customers of business services may have different roles in the specification of the services they intend to exchange. In this case study, we aim to study the evolution of the roles of the supplier with the customer in the specification of business services, using the typology developed by Selviaridis *et al.* (2013). Five contrasting specification processes' cases were analyzed involving a firm that sells information services and five of its customers. Given the interest in evaluating the possibility of roles changing over time in the face of a specific client, an aspect not considered by Selviaridis *et al.* (2013), a longitudinal strategy was adopted in the analysis of each case.

It is concluded that the roles of the supplier in the specification of services may vary and change over time, as it was anticipated. However, the continuity of the supplier-customer relationship is not always relevant to the role that the supplier may have in the specification of services. Changes in the client and the ability of the supplier in using its experience to deal with the client as does with other similar clients may influence substantially the type of roles the supplier may have in the specification of services.

Keywords: suppliers' roles, specification of services, customer-supplier relationship

Índice

1. Introdução	4
2. Revisão da Literatura.....	6
2.1. Serviços – Algumas definições	6
2.2. Tipos de fornecedores de serviços empresariais	9
2.3. Especificação de serviços empresariais.....	10
2.3.1. Abordagem Tradicional.....	10
2.3.2. Abordagem interactiva	11
2.4. Envolvimento dos fornecedores na definição do serviço	14
2.5. Papéis do fornecedor na definição dos requisitos do serviço – Tipologia e Selviaridis <i>et al.</i> (2013)	17
2.6. Síntese e Propósito.....	20
3. Metodologia	21
3.1. Método de pesquisa.....	21
3.2. Recolha de dados	21
4. Estudo Empírico	24
4.1. Os Casos	25
4.1.1. Caso 1	26
4.1.2. Caso 2	32
4.1.3. Caso 3	35
4.1.4. Caso 4	37
4.1.5. Caso 5	39
5. Conclusões e pesquisa futura.....	41
5.1. Conclusões e implicações.....	41
5.2. Limitações e direcções de pesquisa futura	43
Bibliografia	44
Anexo	47
Guião das Entrevistas	47

1. Introdução

O sector dos serviços tem uma grande importância nas economias desenvolvidas. Num documento de 2014 da comissão europeia, intitulado “*Services: tapping the potential for growth and jobs*”, o sector dos serviços, na União Europeia, representava, em 2011, 71% do Produto Nacional Bruto e cerca de 67% do emprego. Os serviços empresariais, em particular, têm tido uma importância crescente na economia. São serviços entregues por empresas a outras empresas ou organizações e tanto em termos de concepção, como produção, podem envolver interacções recorrentes entre fornecedor e cliente (Axelsson e Wynstra, 2002), (Hakansson e Snehota, 1995).

Os serviços empresariais tem sido estudados por vários autores e têm sido propostas diversas definições e tipologias para lidar com a enorme variedade desse tipo de serviços. Na realidade os serviços têm sido classificados enfatizando diversas dimensões, tais como tipo de aplicação nas operações do cliente, sazonalidade, duração, grau de standardização (e.g. Axelsson e Wynstra, 2002).

Um tema recorrente nalguma da literatura prende-se com o processo de especificação dos serviços e os papéis que tanto fornecedor como o cliente podem ter nesse processo. Em vez de focar sobretudo a novidade da compra face à experiência do comprador, a literatura mais recente tem considerado que dimensões como complexidade, incerteza e conhecimento mútuo entre as partes podem ter um papel na forma como os serviços são especificados (Axelsson e Wynstra, 2002; Selviaridis *et al.* 2011). Assume-se que, em resultado da crescente complexidade do mercado de fornecimento, as empresas que compram podem ter um conhecimento mais, ou menos limitado na definição e dos seus pedidos aos fornecedores (Flowers, 2004 em Selviaridis *et al.* 2013) pelo que os fornecedores podem ter de assumir regularmente um papel activo na definição da natureza e do modo de provisão do serviço (Araujo e Spring, 2006).

Selviaridis *et al.* (2013) desenvolveram uma tipologia que define vários papéis que o fornecedor pode desempenhar na definição de serviços empresariais. Neste estudo pretende-se estudar vários casos de um fornecedor de serviços, com diferentes clientes em diferentes situações, e avaliar se a tipologia desenvolvida por Selviaridis *et*

al. (2013), relativa aos papéis do fornecedor na especificação de requisitos com o cliente é sempre aplicável, se os papéis descritos podem ser dinâmicos no sentido em que podem mudar os papéis do fornecedor com o mesmo cliente, ao longo do tempo. No capítulo seguinte, faz-se uma breve revisão da literatura que será concluída com a apresentação do modelo que se pretende usar no estudo. No capítulo 3 é justificada metodologia e descrito o processo de recolha de informação. Os casos são apresentados e discutidos no capítulo 4 e, no capítulo 5, apresentadas as principais conclusões do estudo.

2. Revisão da Literatura

O negócio dos serviços tem tido uma crescente importância, uma vez que se tornaram uma considerável parcela dos recursos externos de muitas empresas, que agora se limitam a usar apenas um fornecedor, ou poucos fornecedores, em vez de comprarem no mercado onde existem vários fornecedores (Valk *et al.*, 2008). De acordo com Axelsson e Wynstra (2002) é sempre necessário adquirir diferentes tipos de bens e serviços para diferentes tipos de negócios e o facto de existir esta variedade de necessidades e de tipos de serviços contratados faz com que cada pessoa tenha uma ideia distinta da definição de serviço.

Este capítulo apresenta algumas definições de serviços e diferentes formas que podem existir para os especificar. Este último aspecto é relevante para se poder compreender melhor a relação fornecedor-cliente, tratado logo de seguida, focando os tipos de fornecedores de serviços que existem, bem como padrões de interacção e interfaces de recursos entre fornecedores e clientes. No final, apresenta-se uma tipologia recente sobre os diferentes papéis que o fornecedor pode assumir nas relações com o cliente.

2.1. Serviços – Algumas definições

Na literatura existente é possível encontrar várias definições de serviços. Cook *et al.* (2009), referem as várias definições existentes e notam que as definições de serviço *“have ranged from the narrow to the broad, with most narrow definitions of services relying upon listing industries contained in the service sector”* (op. cit. p. 319). Ilustram essa situação com a definição dada pela American Marketing Association, em 1960: *“Activities, benefits, or satisfactions which are offered for sale, or are provided in connection with the sale of goods. Examples are amusements, hotel service, electric service, transportation, the services of barber shops and beauty shops, repair and maintenance services, the work of credit rating bureaus...The term also applies to the various activities such as credit extension, advice and help of sales people, delivery, by which seller serves the convenience of his customers.”*

Os autores notam que a distinção entre produtos e serviços não é simples. Levitt (1972, p. 41, citado por Cook *et al*, 1999) afirma mesmo que *“There is no such thing as a service industry. There are only industries whose services components are greater or less than those of other industries. Everybody is in service.”*

Segundo Wynstra and Axelsson (2000, p. 2), um serviço é definido como *“(…)a service consists of activities that are fulfilled in some kind of interaction between buyer and seller. This interaction is needed to create a necessary function that the services”*. Para Lovelock e Wirtz (2006, p. 2) um serviço *“... é um acto ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos factores de produção.”*

Para Gronroos (1990), citado por Wynstra e Axelsson (2000), *“A service is an activity or a series of activities of more or less abstract nature that normally, but not necessarily, take place in interaction between the customer and the service provider’s employees and/or physical assets (goods and/or systems that belong to the service provider). Services are provided as solutions to a customer’s problems.”* Também Gronroos (2006) se refere aos serviços como processos em que os recursos de uma empresa interagem com os dos clientes, de forma a ser criado valor nos processos do cliente.

Uma vez que este estudo incide sobre serviços para negócios (*Business Services*) a definição que ganha mais relevância neste contexto é a de Gronroos (2000, citado por Axelsson e Wynstra, 2002) que diz o seguinte: *“Business services are performed by qualified personnel, are often advisory and/or problem solving, and are also an assignment given to the seller by the buyer”*.

Os serviços empresariais podem ser caracterizados de diferentes formas. A ideia base é de que os serviços que pertencem à mesma categoria devem ser muito similares entre si e devem existir diferenças significativas entre cada categoria.

Wynstra *et al.* (2006) classificaram os serviços empresariais em quatro tipos. Serviços de Consumo: quando um serviço não afecta directamente o decorrer dos processos primários da empresa compradora; Serviços Manufacturados: quando o serviço é posteriormente transformado para venda ao consumidor final; Serviços Instrumentais: se afectam directamente os processos primários do comprador, mas

não são entregues ao consumidor final; Serviços Componentes: quando são entregues ao consumidor final sem qualquer transformação.

No estudo de (Axelsson e Wynstra, 2002) encontra-se uma distinção entre várias categorias nas quais se podem agrupar serviços.

Longa duração vs. Curta duração – geralmente baseados num contrato anual, com um preço fixo e limites de desempenho (ex.: recolha de lixo – existe um contrato que define uma rota, uma frequência de passagem etc.). Os de curta duração normalmente são projectos isolados, em que são assinados contratos exclusivamente para o projecto em questão (ex.: correios – define-se o ponto de recolha e entrega, a dimensão da embalagem, paga-se, e o serviço está concluído).

Estandarizados vs. Não estandarizados – Podem ser de longo ou curto-prazo e podem ser distinguidos segundo o grau de criatividade que exigem. Quanto maior, menos estandarizado será (Ex.: estandarizado – serviços de limpeza; não estandarizado – serviços de *design*).

Simple vs. Complexos – Serviços complexos, em norma, são serviços que requerem uma especialização ou profissionalização para serem desempenhados (ex.: complexo - serviços de limpeza de bactérias em laboratórios)

Criativos vs. Não criativos – um serviço criativo é aquele em que há liberdade para sugerir e avaliar novas áreas e questões e em que não é seguido um processo limitado e fechado.

Flutuantes vs. Não flutuantes – existem serviços que são requisitados semanalmente, mensalmente, de dois em dois anos, etc., como por exemplo a revisão do carro. Estes são os chamados serviços flutuantes regulares. Existem também serviços flutuantes irregulares e serviços que não são flutuantes de todo.

Destinados ao consumidor final vs. Destinados a empresas – serviços que se destinam a uma pessoa em particular na empresa (ex.: consultas médicas no trabalho) ou serviços que se destinam à empresa em geral (ex.: auditoria).

Geralmente a categorização mais aplicada é a de Serviços de longa duração vs. Serviços de curta duração, e pode ser utilizada em combinação com as restantes.

2.2. Tipos de fornecedores de serviços empresariais

Segundo Axelsson e Wynstra (2002) uma forma útil e popular de classificar os fornecedores de serviços empresariais distingue-os entre fornecedores de serviços de rotina e fornecedores de serviços profissionais. Os fornecedores de serviços tradicionais (rotina) caracterizam-se pela capacidade de resolver problemas relativamente simples aos seus clientes e a produção é geralmente altamente estandardizada. Na maioria dos casos a empresa compradora conhece as suas necessidades e que tipo de serviços preenchem essas necessidades e ao fim de um tempo até são capazes de ter conhecimento suficiente para eles próprios produzirem o serviço, se assim o desejarem, mas por variadas razões preferem comprá-los (Axelsson e Wynstra, 2002).

Já quanto aos fornecedores de serviços profissionais, enfatiza-se a sua capacidade de resolver problemas complexos. Cada contrato ou transacção é substancial e envolve momentos criativos consideráveis no contacto directo com o cliente e frequentemente mais do que um recurso de ambas as partes estão envolvidos no processo de solução do problema. Estas empresas têm um processo de produção não estandardizado e nestes casos, as rotinas administrativas, a rede de clientes e outros actores, os sistemas, os procedimentos de trabalho, a imagem da empresa, as capacidades de gestão para acompanhar e desenvolver a empresa são todos ingredientes importantes. Muitos destes serviços são difíceis de compreender e frequentemente os clientes têm apenas uma vaga ideia do que necessitam. As soluções são desenvolvidas num processo em que o fornecedor e o cliente interagem, passo a passo para compreenderem a real necessidade e encontrarem a solução adequada. Estes serviços muitas vezes permitem que o cliente consiga entregar mais valor aos seus próprios clientes (Axelsson e Wynstra, 2002).

2.3. Especificação de serviços empresariais

2.3.1. Abordagem Tradicional

Parece existir um consenso entre diversos autores de que o tipo de serviço que se pretende adquirir condiciona a forma e processo de aquisição do mesmo. Um serviço complexo é, provavelmente, conduzido de forma diferente de um simples, pois um serviço mais complexo vai implicar diálogos diferentes e mais frequentes do que um serviço simples (Axelsson e Wynstra, 2002).

A definição de serviço consiste em todas as actividades executadas de forma a delinear e especificar requisitos de provisão do serviço, e é tipicamente considerado como a primeira etapa do processo de compra (Selviaridis *et al.*, 2011). De acordo com estes autores, pode não ser fácil especificar necessidades e vontades quando se compram serviços.

A abordagem tradicional tende a desvalorizar esta fase do processo de aquisição. Na realidade, uma das primeiras descrições do processo industrial de compra, desenvolvida por Robinson *et al.* (1967, referido em Axelsson e Wynstra, 2002) consistia em oito fases de compra, colocando a definição/especificação do produto em 3º lugar:

1. Reconhecimento do problema
2. Descrição geral da necessidade
3. Especificação do produto
4. Procura do fornecedor
5. Solicitação da proposta
6. Selecção do fornecedor
7. Especificação da rotina do pedido
8. Revisão do desempenho

Vários factores afectam o decorrer do processo de compra, sendo que um dos factores chave é a experiência prévia do comprador em comprar determinado produto/serviço. Pode tratar-se de uma recompra simples (*straight rebuy*) em que poucas pessoas são envolvidas e muitos dos passos do processo de compra são efectuados de forma mais compacta e eficiente do que no caso de uma nova compra.

Os processos de compra mais extensos estão relacionados com a incerteza percebida pelo decisor. Em síntese, de acordo com este modelo, o comportamento de compra organizacional é função da experiência já existente de abastecimento e especificações, que pode ser uma recompra (*straight - rebuy*), uma recompra modificada (*modified rebuy*), ou uma nova compra (*new buy*) (Webster e Wind, 1972 em Selviaridis *et al.*, 2013).

2.3.2. Abordagem interactiva

No âmbito do que se designa habitualmente por abordagem interactiva, tem existido interesse em analisar os padrões de interacção fornecedor-cliente para diferentes tipos de serviços e a natureza dos interfaces entre as partes.

2.3.2.1. Padrões de interacção

As relações entre empresas como envolvendo processo de interacções foi enfatizada por Håkansson *et al.* (1976, referido em Baptista *et al.*, 2011) com o objectivo de encontrar variáveis descritivas que aumentassem a compreensão sobre os mercados industriais. As interacções foram vistas por duas perspectivas, as das empresas compradoras e as das empresas fornecedoras. De acordo com Hakansson (1982, p. 24), este processo de interacção “*consiste num largo número de episódios individuais de trocas de informação de produtos/serviços, financeiras e sociais*”. A institucionalização dos procedimentos é mapeada através de padrões de contacto inter-funcionais e inter-pessoais realizados pelas empresas.

Os estudos de Wynstra *et al.* (2006) sugerem a existência de variedade nos padrões de interacções fornecedor-cliente, dependendo do tipo de aplicação que os clientes dão ao serviço adquirido. Segundo van der Valk e Wynstra (2012), os padrões de interacção ideais são conceptualizados como configurações de cinco diferentes dimensões de interacções:

- Objectivos-chave da interacção
- Capacidades críticas de cada lado do relacionamento
- Tipo de envolvimento funcional da empresa compradora

- Pontos-chave do diálogo entre comprador e fornecedor

Este tipo de abordagem permite capturar variedade nos padrões tendo em consideração o tipo de aplicação dos serviços (consumo, transformados, semi-transformados e componentes) e associar essa variedade a padrões ideais de interacção. Para que as trocas sejam bem sucedidas, os autores argumentam que as empresas compradoras devem moldar as suas interacções com os fornecedores, para que se assemelhem o máximo possível com os padrões ideais específicos, para o tipo específico de serviço em questão. O seu estudo concluiu que não é possível haver sucesso na troca, sem a existência de um padrão de interacção apropriado, considerando-o portanto, uma necessidade.

As relações entre empresas são malhas complexas de interacções, como sugerido acima, que formam padrões (Hakansson e Snehota, 1995). Outra forma de olhar para estes padrões é considerar diferentes formas de combinar os recursos de cada parte no relacionamento.

2.3.2.2. Interfaces de Recursos

Como foi referido anteriormente, existem situações na aquisição de serviços empresariais, em que há necessidade de um elevado grau de interacção entre fornecedor e cliente. Segundo Gadrey e Gallouj (1998, p. 5) o termo *interface* aplica-se para “(...) *a function of interactive exchange of information and knowledge, and sometimes of cooperative implementation, between the user’s organization and the service provider.*”. Para os autores, esta função de interface acontece ao longo do tempo e de acordo com um processo que consiste em diferentes etapas, que podem ser mais ou menos interactivas e um interface corresponde a uma determinada organização de trabalho, envolvendo especialistas e conferindo diferentes papéis aos envolvidos.

Para Araujo *et al.* (1999), o tipo de interface usado numa relação tem sempre consequências directas na forma como os recursos do fornecedor são activados, bem como afectam a forma como o cliente acede aos recursos do fornecedor. Os interfaces de recursos estão relacionados com interdependências técnicas que surgem quando as bases de recursos dos compradores e fornecedores estão ligadas através de

actividades de troca. Consideram ainda que, nalguns casos, estas interdependências podem ser geridas através de simples rotinas, mas que noutros, as interdependências podem requerer investimentos das duas partes e procedimentos complexos.

Baseando-se na medida em que clientes e fornecedores têm noção dos contextos em que cada um actua, Araujo *et al.* (1999) propõe quatro diferentes interfaces de recursos:

- Estandarizado – não há relação entre os conhecimentos do cliente e fornecedor e não é necessário, pois os produtos / serviços são estandarte.
- Específico – neste caso, associados a produtos customizados; requerem comunicação e adaptação de recursos das duas partes, mas principalmente do vendedor, que recebe especificações detalhadas do comprador do que fazer e como.
- De tradução – neste tipo de interface o comprador direcciona o fornecedor para um serviço com as características funcionais que este deseja. O fornecedor tem mais graus de liberdade para interpretar as funcionalidades e desenvolver o produto.
- Interactivo – compreende um processo de aprendizagem mútua e é baseado em diálogos abertos e contínuos entre as partes.

Segundo Baptista *et al.* (2011), dois aspectos fundamentais estão na base da incorporação da dimensão dos interfaces de recursos, como um componente chave da relação comprador-fornecedor. O primeiro tem a ver com a noção de que “(...) *a firm’s competitive advantage resides not simply within the boundaries of what it owns and controls, but also on idiosyncratic interfaces it develops with other firms, e.g. its suppliers*” (Araujo *et al.*, 1999). O segundo aspecto é que o conceito de interfaces pode ajudar a capturar e revelar os aspectos dinâmicos de interacção contidos nas dimensões, mais estáticas, propostas por Wynstra *et al.* (2006), ou seja, objectivos chave de interacção, tipo de representantes envolvidos e as capacidades quer do cliente quer do fornecedor.

Incorporando os interfaces relacionais e o seu potencial de envolvimento e consequente variedade, o foco analítico revela constrangimentos e possibilidades de aprendizagem que ocorrem entre as partes e por conseguinte, nas redes de relacionamentos (Baptista *et al.*, 2011), (Araujo *et al.*, 1999). De facto, o estudo de

Baptista *et al.* (2011), sugere que a presença de variedade em termos de interfaces (a sua estabilidade e alteração) mesmo dentro do mesmo tipo de serviço é inseparável da existência de aprendizagem ao longo do tempo, directa e indirectamente.

Mesmo que exista consenso sobre o tipo de serviço, os graus de liberdade do fornecedor com um cliente específico podem ser ampliados ou reduzidos como resultado da aprendizagem e experiência que ocorre com trocas repetidas entre as partes e também da aprendizagem ou experiências noutros relacionamentos. Neste contexto, Baptista *et al.* (2011) sugerem que os interfaces relacionais possam ser mantidos ou alterados para qualquer tipo de classificação de serviços sugerida por Wynstra *et al.* (2006).

2.4. Envolvimento dos fornecedores na definição do serviço

Em geral, Axelsson e Wynstra (2002) propõem quatro métodos alternativos para a definição de serviços:

- Definições orientadas para o *input* – foco nos recursos e capacidades que o fornecedor acrescenta ao serviço.
- Orientação para o processo – ênfase na forma como o serviço é produzido, em termos de actividades e processos.
- Orientação para o *output* – foco nos níveis de funcionalidade e *performance* com especificações detalhadas que vão sendo interactivamente desenhadas, ou deixadas para o fornecedor.
- Orientação para os resultados – enfatiza o valor económico do serviço.

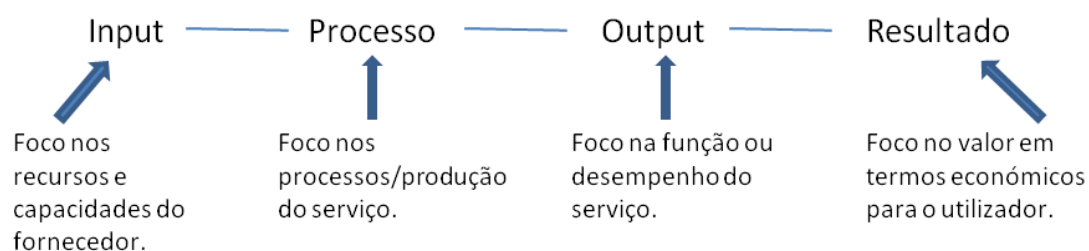


Fig. 1 - Quatro métodos para especificar serviços empresariais - adaptado de Axelsson e Wynstra (2002)

Estudos realizados sobre a procura de produtos, ou serviços complexos, sugerem que os compradores, quando confrontados com tarefas de contacto com fornecedores pouco frequentes e envolvendo requisitos e soluções complexas, podem não ter um conhecimento específico do que compram recorrendo a competências de consultores e outras terceiras partes (Flowers, 2007).

Como foi referido antes, a crescente complexidade do mercado de fornecimento pode traduzir-se em situações em que as empresas compradoras podem ter um conhecimento limitado na definição e articulação dos seus pedidos aos fornecedores (Flowers, 2004 em Selviaridis *et al.*, 2013). Posto isto, os fornecedores e terceiras partes (ex. consultoras) assumem regularmente um papel activo na definição da natureza e do modo de provisão do serviço (Araujo e Spring, 2006).

A aquisição de serviços complexos pode requerer uma abordagem diferente, envolvendo o desenvolvimento de relacionamentos mais próximos e duradouros entre fornecedor e cliente. Os fornecedores podem ter um papel importante no delineamento da troca de serviços, interagindo com os compradores, especialmente em casos que envolvam requisitos, capacidades limitadas de abastecimento e a intenção, por parte do comprador, em explorar as capacidades/conhecimentos do fornecedor (Lindberg e Nordin, 2008). Para Swan *et al.* (2002), a extensão de envolvimento de fornecedores e clientes na especificação do serviço é afectada pelo conhecimento do cliente sobre as opções de serviço disponíveis, pela sua capacidade para os avaliar e pela disponibilidade de informação sobre especificações.

Os fornecedores de serviços, por seu lado, fazem por influenciar e até moldar os requisitos dos seus clientes actuais ou potenciais, de forma a venderem/oferecerem serviços mais alargados e a desenvolverem relações de longa duração com eles. Isto pode requerer obtenção de conhecimento das operações da empresa cliente, compromissos e interacções próximas envolvendo uma elevada partilha de informação com o cliente e cooperação (Zollo *et al.*, 2002). Um fornecedor com conhecimento profundo das operações do cliente é sempre valorizado pelas empresas compradoras (Ulaga e Eggert, 2006).

A experiência específica do comprador refere-se à experiência e conhecimento sobre os requisitos do negócio das duas partes, que advém destas relações, e mais

especificamente, do conhecimento específico do fornecedor sobre o cliente (Tetho *et al.*, 2012).

A repetição de transacções faz com que a incerteza possa ser reduzida (Ford *et al.*, 2011), e o risco da uma dependência excessiva e comportamentos oportunistas poder ser reduzido pela partilha de conhecimento (Zollo e Winter, 2002). Por outras palavras, fornecedores e clientes comprometidos em transacções repetidas e relações de longa duração, podem ser uma mais-valia para desenvolver um conhecimento profundo dos requisitos técnicos dos compradores, necessidades e objectivos (Ulaga, 2003).

Com base nas dimensões de incerteza do comprador e experiência específica do fornecedor com um cliente, o estudo de Swan *et al.* (2002) refere que a amplitude da incerteza percebida pelo comprador e a experiência do fornecedor em relação a compradores específicos influencia a escolha do método de definição do serviço; este, por sua vez, determina a intensidade das interacções cliente-fornecedor e o envolvimento e papel do fornecedor na definição do serviço.

Axelsson e Wynstra (2002) sugerem que a incerteza percebida pelo comprador e a experiência específica do fornecedor em relação ao comprador, influenciam a escolha dos métodos de definição dos serviços. Por isto, compradores com conhecimento limitado relativamente ao serviço, lidando com uma extrema incerteza sobre os requisitos, ou informação assimétrica, é mais provável que optem pelas definições orientadas para o *output*, ou para o resultado (Selviaridis *et al.*, 2011).

Por outro lado, de acordo estes autores, compradores com uma experiência considerável na aquisição de serviços e com capacidades de abastecimento bem desenvolvidas podem utilizar especificações de processos; caso pretendam explorar o conhecimento do fornecedor e incentivar a inovação, podem adoptar definições baseadas no *output* ou nos resultados (Hypko, 2010).

Um conhecimento específico limitado por parte do comprador leva a uma intensa troca de informação entre comprador e fornecedor e pode levar a especificações técnicas, ou funcionais, dependendo também das capacidades de aquisição do comprador (Tuli e Kohli, 2007; Selviaridis *et al.*, 2011).

Num estudo posterior, Selviaridis *et al.* (2013) adoptam uma abordagem interactiva ao envolvimento do fornecedor na definição de requisitos, usando para tal, um quadro análise que distingue duas dimensões:

- Relativamente ao comprador: a incerteza percebida pelo comprador (capacidade do comprador para definir os requisitos do que necessita/quer, relacionada com o grau de complexidade e/ou experiência na definição de requisitos)
- Relativamente ao fornecedor: experiência específica do fornecedor em relação ao cliente (a experiência/conhecimento que o fornecedor tem de um cliente específico que pode vir de transacções passadas).

Tendo por base os contrastes entre os casos estudados, os autores argumentam que estas duas dimensões (extensão da incerteza percebida pelo cliente e conhecimento específico do fornecedor sobre o comprador) influenciam a escolha do método da definição do serviço e que a escolha deste pode determinar a intensidade de interação fornecedor cliente e o papel do fornecedor nas tarefas de definição de requisitos do serviço.

2.5. Papéis do fornecedor na definição dos requisitos do serviço – Tipologia e Selviaridis *et al.* (2013)

Nesta secção expõe-se a tipologia de Selviaridis *et al.* (2013), mencionada antes, relativamente aos papéis que o fornecedor pode assumir com o cliente, pois esta servirá de base para o estudo dos casos neste trabalho.

Consoante os níveis de incerteza percebida pelo comprador e a experiência específica do fornecedor sobre o cliente, Selviaridis *et al.* (2013) propõem quatro papéis que o fornecedor pode assumir na definição dos requisitos de um serviço: tradução, reengenharia, desenvolvimento e ajuste/afinamento.

a) Tradução

A incerteza percebida pelo comprador é ampla, devido à novidade e complexidade da situação de abastecimento e/ou o contexto de tomada de decisão é novo. Os fornecedores também enfrentam incerteza devido aos limitados conhecimento e

compreensão sobre os requisitos do cliente e das necessidades do negócio, por não existir experiência prévia nesse negócio. Os compradores têm capacidades limitadas de medição de especificações, *design* e custos e baseiam-se em definições de *output*. Os fornecedores de serviços assumem a responsabilidade na “tradução” dos requisitos funcionais do cliente em actividades específicas, processos, sistemas e recursos. A incerteza percebida é reduzida, através de interacções estreitas e da construção de conhecimento durante o processo de contratação.

b) Reengenharia

A incerteza percebida pelo cliente é limitada uma vez que a tarefa de abastecimento é a mesma, ou modificada e o serviço requisitado é simples. As equipas de compras são bem informadas e definem em detalhe todas as actividades, processos e procedimentos de operação necessários – a ênfase é nos recursos e redução de custos. Os fornecedores do serviço, tendo conhecimento limitado dos requisitos e operações do comprador, focam-se nos custos de aferição e na reengenharia da operação já existente, com o objectivo de criar sinergias operacionais e poupanças de custos para a empresa compradora.

c) Desenvolvimento

A incerteza percebida pelo cliente é ampla devido ao limitado *know-how* de aquisição resultante da assimetria de informação, a favor do fornecedor incumbido do serviço. A experiência do fornecedor sobre o cliente específico também é ampla devido ao conhecimento profundo sobre os requisitos técnicos e operacionais do cliente. O papel do comprador na definição dos requisitos funcionais exigidos é limitado e o fornecedor desenvolve as especificações em termos de actividades, recursos e processos necessários. A referência a rotinas de partilha de conhecimento, colaborações passadas bem sucedidas e criação de confiança podem também atenuar o risco percebido de transferência de responsabilidades de especificações de desenvolvimento para o fornecedor.

d) Afinamento (Ajuste)

A incerteza percebida pelo comprador é limitada devido à recontração de um serviço simples. A empresa compradora tem capacidades de abastecimento bem desenvolvidas e tem sob controlo os serviços comprados na renovação do contrato. Os compradores bem informados têm informação rica relativamente aos requisitos operacionais e seus custos e lideram a definição das capacidades de actividades e processos necessários, do fornecedor. O conhecimento do fornecedor sobre o comprador é amplo, mas o seu papel é limitado ao afinamento do nível de recursos para reduzir os custos e preço do serviço, dado o conhecimento e experiência de abastecimento do comprador. Os fornecedores podem também referenciar quaisquer inconsistências entre os dados/custos de especificações assumidos e sobre a realidade operacional (custos actuais do serviço) para assegurar um processo de leilão (*bidding*) justo.

Selviaridis *et al.* (2013) concluíram que a intensidade das relações/interacções e a extensão do envolvimento do fornecedor diferem consoante o *know-how* de abastecimento por parte do comprador e da escolha do método de definição do serviço resultante.

O seu estudo demonstrou também que as capacidades de desenvolvimento de especificações, análise técnica de dados, desenho do processo de negócio, análises de abastecimento e custos de engenharia não têm necessariamente que residir do lado da empresa compradora, podendo também ser desenvolvidas através de interacções com fornecedores e outras partes.



Fig. 2 – Tipologia dos papéis do fornecedor na definição de requisitos dos serviços (Selviaridis *et al.*, 2013)

2.6. Síntese e Propósito

Como se viu, tem havido um interesse crescente em perceber como é que fornecedores e clientes lidam com a especificação dos serviços que trocam entre si. Com base numa classificação de métodos de especificação, foram consideradas como dimensões relevantes a incerteza do comprador e o conhecimento que fornecedor possa ter sobre um cliente específico, associado à presença ou ausência de um relacionamento continuado entre as partes (Selviaridis *et al.*, 2013).

O modelo de Selviaridis *et al.* (2013) foi desenvolvido e testado, considerando momentos de renovação de contratos entre vários clientes e os seus fornecedores existentes e estabelecimento de contratos com novos fornecedores, no sector dos serviços de logística. Os autores sugerem o interesse em avaliar a robustez da tipologia considerando um fornecedor e vários dos seus clientes. Este estudo, além desse aspecto, pretende analisar a possibilidade dos papéis poderem mudar ao longo do tempo e, se sim, as razões para isso.

Em síntese, pretende-se efectuar uma análise da dinâmica dos papéis do fornecedor descritos por Selviaridis *et al.* (2013), bem como estudar a possibilidade de um fornecedor poder combinar vários papéis com o mesmo cliente, ao longo do tempo e ainda, seguindo até uma sugestão dos autores referidos, estudar estes temas num contexto diferente, ou seja, que não seja de serviços de logística.

Toma-se como ponto de partida as quatro descrições dos vários papéis que o fornecedor assume descritas por Selviaridis *et al.* (2013), tentando enquadrar vários casos nos vários papéis que o fornecedor pode desempenhar, e perceber a existência, ou não, de dinâmica dos mesmos ao longo do tempo.

3. Metodologia

3.1. Método de pesquisa

Dado o facto de este ser um estudo de natureza exploratória, foi adoptado o método de estudo de caso, sendo definido por Yin (1994), como uma questão empírica que investiga um fenómeno contemporâneo do contexto da vida real, utilizado especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes de forma clara.

As principais questões exploratórias deste estudo abordam o “como” (*how*) e porquê (*why*) de um determinado comportamento, que, também segundo Yin (1994), são questões que conduzem para estudos de caso, histórias e experiências, lidando com operações que são traçadas ao longo do tempo.

Ainda o mesmo autor refere que o método do estudo de caso é o indicado quando se pretende responder a questões “como” e “porquê”, uma vez que o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco recai sobre um fenómeno contemporâneo do contexto da vida real, como já foi referido.

Como principal limitação desta metodologia é apontado a falta de rigor que pode existir por parte do investigado, que pode ser ultrapassada com esforço no reporte de todas as informações com máxima fiabilidade e com a procura de uma solução de compromisso entre as necessidades de familiarização com os intervenientes no estudo e criando um distanciamento face aos mesmos.

3.2. Recolha de dados

Segundo Yin (1994) as principais fontes de recolha de dados são a documentação, arquivos, entrevistas, observações directa e participativa, e artefactos físicos. Neste estudo a maior incidência recaiu na documentação, sendo que esta é relevante para todos os tipos de estudos de caso e serve para corroborar e aumentar as evidências recolhidas de outras fontes (Yin, 1994).

Uma das mais importantes fontes de recolha de dados, que é também utilizada neste estudo são as entrevistas. Estas podem ter vários formatos, mas o mais comum

nos estudos de caso é a entrevista semi-estruturada de resposta aberta, em que, como referem Saunders *et al.* (2009), o pesquisador tem uma lista de temas e questões que devem ser falados, embora possam ser diferentes de entrevista para entrevista. De acordo com os autores, as entrevistas semi-estruturadas fornecem a oportunidade ao entrevistador de explorar respostas, que desejem que os entrevistados expliquem, ou aprofundem.

Este tipo de entrevistas permite também recolher informação mais detalhada sobre o tema que se pretende seguindo um estilo de conversa (Harrell e Bradley, 2009) e dão um elevado grau de liberdade ao entrevistado para explicar os seus pensamentos, possibilitando a discussão de eventuais contradições que possam surgir (Humphrey e Lee, 2004).

Com base num guião (em anexo), foram realizadas duas entrevistas presenciais ao responsável da área comercial da empresa estudada, que tiveram uma duração aproximada de 50 min., a primeira, e 30min. a segunda, bem como a dois comerciais da sua equipa, com o objectivo de obter informações mais práticas relativamente ao relacionamento com os clientes apresentados nos casos estudados. Estas entrevistas foram gravadas na íntegra para transcrição. Mais dois comerciais foram entrevistados, mas desta vez por *e-mail*, encontravam-se fora, precisamente com o mesmo objectivo das entrevistas aos comerciais referidas anteriormente.

De forma global, as entrevistas realizadas tiveram como objectivo compreender as relações entre fornecedor e cliente do ponto de vista da empresa estudada (fornecedora) no momento de contratação, ou renovação de contratos, e compreender se os entrevistados se revêm nos papéis do fornecedor mencionados por Selviaridis *et al.* (2013) e se sim, como se comportam nessas situações, de forma a ser possível retirar conclusões sobre se estes papéis podem ser dinâmicos e se podem ser alterados (com a mesma empresa), evoluindo ao longo do tempo.

Para ilustrar a relevância do baixo grau de estruturação das entrevistas para a discussão de eventuais contradições que possam surgir (Humphrey e Lee, 2004), pode-se recordar que, a dada altura, o informante informou que os clientes sabiam sempre o que queriam e especificar minimamente requisitos, conforme referiu:

“(...) no caso da nossa empresa acontece pouco (os clientes não conseguem colocarem requisitos), porque não é que seja um serviço básico porque até nem é, mas

também não tem uma complexidade tal que quem chega não consiga fazer um requisito de compra.”

Com a continuidade da entrevista e exploração de eventos nos processos de especificação dos serviços, percebeu-se que a percepção inicial do informante, como aliás é muito comum nestes casos, não era a mais correcta.

4. Estudo Empírico

Esta secção pretende apresentar cinco casos de empresas clientes de um mesmo fornecedor. Consideram-se, como ponto de partida, situações de contratação ou renegociação de contrato, em que os papéis do fornecedor na definição de requisitos foram diferentes, enquadrando-se cada um num dos quadrantes apresentados anteriormente na Fig.2. Os casos que vão ser apresentados tratam de empresas clientes de uma empresa fornecedora de serviços de informação sobre empresas.

Esta empresa que recolhe informação pública comercial, económica e financeira e disponibiliza vários produtos, serviços de informação empresarial. Na sua oferta, a empresa tem desde serviços mais simples a serviços mais complexos. A venda de informação financeira perfaz o portefólio de serviços simples. No portefólio de serviços mais complexos, a oferta da empresa passa por serviços de apoio à gestão que estão integradas com as suas bases de dados e informações, que permitem ao cliente uma mais fácil gestão dos seus clientes e fornecedores quer numa óptica financeira, quer numa óptica de marketing, como na procura de potenciais clientes. Estas ferramentas são serviços mais complexos e que envolvem uma maior interacção com o fornecedor.

Ainda no âmbito da oferta desta empresa, existem as análises e estudos sobre o mercado.

4.1. Os Casos

Com base nos papéis do fornecedor estudados por Selviaridis *et al.* (2013), Tradução, Reengenharia, Tradução e Afinamento (Ajuste) foram escolhidos cinco casos que pareceram ter as características ideais para a realização deste estudo.

	Empresa fornecedora	Empresa cliente	Requisitos do cliente	Oferta da empresa fornecedora aceite	Serviços anteriormente contratados	Tipo de relacionamento
1	Empresa prestadora de serviços de informação e soluções para gestão integrada de risco.	Sector Financeiro	1.Renovação de contrato por igual2.Redução de preço, pois a concorrência apresentava valores inferiores.3.Aquisição de novo serviço	Perda de serviço, mantendo apenas uma pequena parcela.	Informação financeira e sobre contencioso; Balanços	Longa duração / Novo interlocutor
2		Venda de electrodomésticos	Redução de preços ou incremento de serviços pelo mesmo valor	Introdução de um novo serviço de gestão de carteiras pelo mesmo valor do já contratado	Informação Financeira	Longa duração / novo interlocutor
3		Distribuição de correspondência	Sem requisitos (necessidade / oportunidade detectada pelo fornecedor)	Sistema que ajuda na angariação de novos clientes	-	Novo
4		Empresa de textéis	Sem requisitos (necessidade / oportunidade detectada pelo fornecedor)	Aplicação de gestão de fornecedores	Aplicação de gestão de clientes	Longa duração
5		Central de gestão financeira de grupo de empresas	Solução para uma enorme carteira com necessidade de gestão do risco de crédito	Serviço de gestão de risco integrada com o sistema operativo do cliente	-	Novo

Tab. 1 – Base para os casos

Convém notar antes de se apresentarem os casos que a área em que a empresa focal actua posiciona-se em parte como consultoria, mas nem sempre é vista dessa forma, pelo que, segundo um dos informantes, apesar de se tentarem posicionar dessa forma, isso não acontece de forma directa. Explica que o que acontece, mais semelhante ao papel de desenvolvimento descrito anteriormente, é de forma inversa, ou seja, a própria empresa fornecedora tenta “puxar” pelo cliente para que este fale um pouco sobre os seus problemas, para posteriormente desenvolverem soluções que julguem adequar-se à sua situação e uma vez que é o fornecedor a tomar a iniciativa, acaba por ser também este a definir os requisitos:

“O nosso posicionamento muitas vezes não nos permite que o mercado nos veja de forma a que nos faça esse tipo de pedidos (em que diz que quer uma solução para determinado problema, deixando o resto ao cargo do fornecedor) mas aqui a nossa luta é mesmo essa, conseguirmo-nos posicionar, pelo menos junto dos clientes que são mais profissionais, como consultores.”

4.1.1. Caso 1

Trata-se de um cliente do sector financeiro que sofreu uma grande alteração estrutural. Era um cliente já de longa data, em que apesar de ser recorrente a existência de negociação para redução de custos, a facturação com este cliente foi sempre crescendo pois foi sempre aumentando o nível de serviços. Os serviços que tinha contratado eram informação financeira e o serviço de informação sobre contencioso, que são os serviços tipicamente adquiridos pelas empresas deste sector. Verificou-se uma alteração de interlocutor na empresa cliente, que até tinha a mesma função que o anterior, mas eram pessoas diferentes.

Chegada a altura de renegociação imediatamente a seguir à reestruturação, por falta de conhecimento por parte do novo interlocutor e por falta de tempo de se inteirar por completo de todos os serviços que a empresa lhes prestava, bem como por não ter ainda noção do impacto que estes serviços tinham na empresa, a renovação foi feita com base no contrato anterior, em que se manteve tudo de forma igual, e no fundo ficou do lado do fornecedor definir esses requisitos em contrato (que eram os mesmos do contrato precedente).

Como refere o comercial responsável por esta conta:

“Já sabemos que nestes casos (...) nunca vamos conseguir manter as condições e pensámos que íamos perder negócio. Surpreendentemente, no ano seguinte renovaram tudo por igual. Estranhámos mas por outro lado pensámos que era bom sinal.”

No entanto, no ano seguinte, pela altura da renovação do contrato, o cenário alterou-se. A concorrência, possivelmente para tentar ganhar terreno reduziu muito os seus preços, e estava a fazer 20% dos preços da empresa estudada.

Como referiu o responsável da equipa comercial:

“(...) não era 20% mais barato que o nosso serviço, era mesmo 20% do preço que aplicamos pelo nosso serviço.”

Posto isto e por não ser possível acompanhar os preços que a concorrência fez, a empresa estudada acabou por perder partes do serviço que tinha contratados anteriormente, para a concorrência.

Verificou-se que pelo facto do interlocutor não ter interesse em falar com a empresa fornecedora e compreender que valor estes podiam acrescentar e porque é que se diferenciavam da concorrência, olhando só ao preço, a comunicação não foi facilitada.

“Pelo facto do nosso interlocutor ser alguém com quem não estávamos habituados a lidar, colocou-nos e à concorrência num cenário igual (...). Eles limitaram-se a uma compra muito básica, em que pensam que isto é tudo igual.”

“Este serviço tem um problema que é, pode ser altamente diferenciado, e a luta é dizer que temos um produto que mais ninguém entrega da mesma forma, pois entregamos mais rápido, temos uma maior taxa de certificação da informação, não apresentamos erros, temos disponibilidade total, etc. (...) é quase um processo de aculturação, temos de explicar aos nossos clientes o que é que fazemos e porque é que somos melhores.”

O facto de o novo interlocutor já ter uma relação longa com a concorrência, fez com que não tenha existido muita abertura para ouvir a empresa estudada e para tentar perceber o que os diferencia, mantendo apenas com estes, serviços que a concorrência não oferecia.

Na óptica do comercial responsável por esta conta, as principais motivações para a perda deste negócio foram:

“No momento de decisão, a relação umbilical, os preços bastante mais baixos e o facto de eles também já lá estarem levou a que fossemos excluídos.”

Curiosamente os valores dos serviços que se mantiveram não foram muito negociados e até foi proposto pelo fornecedor a incrementação de outros serviços que poderiam ser uma valia para o cliente, mas como foi referido antes, não existiu abertura para tal.

Embora esta última negociação tenha sido muito recente, continua a existir contacto regular entre as partes ainda que um pouco distante, como refere o interlocutor do lado do fornecedor:

“Isto tem muito a ver com as pessoas, as instituições são feitas de pessoas. (...) Eles não são muito disponíveis e isso também não permite que nos aproximemos deles.”

Interessantemente e também porque a oferta do fornecedor se estende por várias áreas do negócio, houve bastante trabalho comercial baseado nas pequenas relações que ainda se mantiveram e por serem apresentados serviços que a concorrência não presta, neste espaço de tempo foi possível acrescentar mais um serviço.

“Curiosamente e porque nós também andamos sempre lá a ver que oportunidades podemos ter, falámos com uns responsáveis que já conhecíamos e apresentámos uma solução que achámos que fazia sentido para eles. Em termos de facturação é uma gota no oceano comparado com o que tínhamos anteriormente mas é mais uma coisa, mais

uma ligação (...). Isto é bom porque apesar de terem outro fornecedor como principal, continuam ligados a nós por via dos serviços que mantêm connosco.”

Foi referido também que esta contratação abriu a possibilidade de uma segunda, para outro serviço, que ainda estava a decorrer no momento da entrevista. Importante também será referir que estes novos serviços contratados fazem parte de um leque de serviços que a empresa concorrente que é tida pelo cliente como principal fornecedor, não presta, pois não constam da sua oferta, o que permite compreender que de certa forma, mantém-se alguma dependência do fornecedor estudado e reconhecimento de que os seus serviços podem acrescentar valor, ainda que nas primeiras negociações isso não tenha sido demonstrado. Como diz o comercial responsável pela conta em questão:

“(...) de alguma forma, eles também vão percebendo que nós temos aqui qualquer coisa de diferente, que notam em relação à concorrência... e acho que temos uma figura mais de confiança em relação à concorrência e acho que isso no momento de decisão pesa. O novo interlocutor já tinha aquela relação antiga com a concorrência que levou às tomadas de decisão que falámos, mas eu acho que eles reconhecem, ainda que tenham tomado estas decisões, que nós temos outro tipo de soluções mais sofisticadas e este último serviço é um bom exemplo disso... a concorrente não tem isto. (...) E os clientes vão-nos reconhecendo valor por estes tipos de serviços.”

“A sensação que dá é que pela relação que já existia com o concorrente, contratam o que podem com eles e a nós contratam aquilo que eles não têm, o que não é normal, porque ultimamente e com a crise, as empresas estão a preferir ter um só fornecedor e que forneça tudo.”

Discussão

Neste caso podem-se distinguir três momentos. O primeiro momento, em que existe uma mera renovação dos serviços contratados e em que se verifica uma alta incerteza do cliente, que tem de renegociar a oferta sem ter tido tempo para avaliar

todos os serviços que adquiria e a sua relevância na empresa. Basicamente, as especificações na renegociação foram iguais às que estavam no contrato anterior.

A confiança do comprador sobre o fornecedor parece ter prevalecido, mantendo as especificações (que não conhecia) do contrato anterior e a mesma oferta (não alterou *output* nem processos) e procedeu-se à renovação simples do contrato. Ressalvando que não parece ter havido consulta a outras empresas nem alterações, sendo uma mera renovação de contrato, o papel terá sido de desenvolvimento¹.

Já o segundo momento torna-se mais complexo, pois trata-se de uma situação em que o novo interlocutor da empresa cliente, já teve tempo e a preocupação de olhar para o contrato antes definido e como já tinha experiência de aquisição de serviços similares noutras empresas começou a fazer alterações.

Olhando apenas a dimensão preço, o cliente limita-se a solicitar uma descida de preços na oferta que adquire ao seu fornecedor, tentando igualar o preço proposto pela concorrência mas sem dar grande margem de negociação. Foi evidente a inclinação do cliente em contratar os serviços com a empresa fornecedora que já conhecia. A empresa focal responde, mas como já foi referido, sem grande margem de manobra, não conseguindo combater os preços oferecidos pela concorrência, e ficando apenas como prestador dos serviços que a concorrência não prestava.

Se olharmos para o facto de o fornecedor não ter um conhecimento tão firme da empresa cliente, mas ter um conhecimento profundo do tipo de serviços que este sector adquire e em particular a empresa cliente, poderia também dizer-se que se trataria de um caso em que o fornecedor tem um papel de afinamento, pois tem um grande conhecimento do tipo de negócio em si, mas limita-se a ajustar os serviços contratados ao que o cliente pretende, acabando até por perder alguns para a concorrência, ficando apenas a fornecer os que esta não presta.

Mas, na realidade, podemos assumir que o conhecimento que o fornecedor tinha do cliente, pelo facto de já existir um relacionamento com a empresa que foi comprada, tornou-se irrelevante face aos requisitos colocados pelo novo responsável das compras. De algum modo, pode argumentar-se que o relacionamento entre as

¹ Recorde-se que o papel de desenvolvimento pressupõe-se ampla incerteza percebida pelo cliente, assim como amplo conhecimento do fornecedor sobre o cliente e o papel do cliente é limitado, sendo o fornecedor a ter um papel principal na especificação de requisitos

partes se alterou substancialmente, sugerindo que o fornecedor teve um papel de reengenharia², pois apesar do comprador ter uma incerteza percebida limitada, o conhecimento que o fornecedor tinha do cliente foi alterado, pois o novo responsável de compras alterou a sua abordagem com o fornecedor.

A postura do novo interlocutor traduziu-se numa nova abordagem à empresa focal. O cliente não esteve disposto a dialogar com o fornecedor sobre a natureza diferenciada dos seus serviços (qualidade, disponibilidade, fiabilidade, etc.). Para este cliente, os fornecedores são todos similares entre si e o relacionamento com o fornecedor não tem nada de específico e pode ser substituído facilmente por um relacionamento com outro fornecedor, no que diz respeito aos serviços concorrentes que os dois prestam.

Por outro lado, há um reconhecimento por parte do comprador de que a sua empresa fornecedora principal não oferece todo o tipo de serviços de que necessita, dando algum valor ao fornecedor aqui estudado (empresa focal) e mantendo com este todos esses serviços. Verificou-se uma grande diminuição da facturação do fornecedor com este cliente, mas o facto de terem mais serviços que a concorrência fez com que a relação não se perdesse totalmente.

Já o fornecedor vê a sua oferta como diferenciada, mas não consegue que o cliente partilhe a mesma perspectiva, não existindo comunicação, excepto no que respeita a preço, que neste caso não foi possível igualar a concorrência, e a componentes da oferta e serviços que o concorrente não oferece.

Pode ainda verificar-se um terceiro momento neste caso. A seguir a esta perda de serviços contratados, e mediante algum trabalho de persistência da equipa comercial, verificou-se uma nova contratação de serviços de valor acrescentado, e que mais uma vez a concorrência não oferece, que vieram colmatar uma necessidade que o comercial responsável pela conta fez a empresa notar. Mais uma vez, aqui pode dizer-se que o fornecedor voltou a ter um papel desenvolvimento.

Este caso é muito ilustrativo do facto de existir uma dinâmica nos papéis do fornecedor, indo contra a ideia de que estes são estáticos. A cada momento da vida de

² Recorde-se que o papel de reengenharia caracteriza-se por uma pequena incerteza percebida pelo comprador, pois costuma tratar-se de uma tarefa de abastecimento repetida e em que o fornecedor tem um conhecimento limitado do cliente, orientando o seu foco para os custos da operação.

uma empresa, ou evento inesperado que possa acontecer, os papéis do fornecedor vão-se alterando de forma a melhor satisfazerem os seus interesses, ou da empresa cliente.

4.1.2. Caso 2

Neste caso identifica-se um cliente que actua no sector de venda de electrodomésticos, de grande dimensão. As duas empresas já vinham mantendo uma relação há vários anos e portanto, tanto o conhecimento específico do fornecedor sobre o comprador, como a incerteza percebida pelo comprador eram limitados. Tratava-se de um serviço simples, o *core* da empresa fornecedora e o que se verificou foi que houve uma alteração no interlocutor, que anteriormente era um diretor de primeira linha com pouco poder de decisão e passou a ser alguém com mais poder, um administrador, e que olhava este tipo de serviços quase como indiferenciados. Como referiu o comercial responsável por este caso:

“O anterior interlocutor era fidelizado e bastante satisfeito com a nossa empresa, no entanto, apesar de influenciador, não tinha poder de decisão.”

Até à data desta alteração, o relacionamento com este cliente era bom e baseado em anos de parceria.

Na óptica do comercial responsável por este cliente e do responsável da equipa de comerciais, esta vontade de mudar surgiu também do facto de o novo interlocutor ter acabado de chegar e pretender, de certa forma, inteirar-se de tudo e mostrar que estaria a fazer alterações:

Comercial: *“Não se punha em causa a qualidade do nosso serviço, mas sim a vontade de marcar uma nova posição, da parte do novo administrador.”*

Responsável : *“Apareceu um novo interlocutor mesmo com o intuito claro de: << Não me interessa se o que estava para trás era bom ou mau, eu tenho que fazer algo diferente para mostrar que sou diferente...>> e chega na postura de: <<comigo o contrato tem de ter mais serviço, ou menos preço. É uma espécie de imposição que o cliente acha que pode ter pelo facto de ser patrão.”*

A empresa fornecedora pelo conhecimento que já tinha do cliente, por ter tido conhecimento que a concorrência teria oferecido um preço bastante inferior e por ter concluído que o que iria ser discutido resumia-se apenas a preço, pois já era recorrente, optou por apresentar uma diferente solução de valor acrescentado, uma aplicação para a gestão de clientes, por iniciativa própria. Citando o comercial:

“Quando tivemos conhecimento que a proposta apresentada pela concorrência era um terço do valor da nossa, percebemos que tínhamos que nos diferenciar pela qualidade, e daí a apresentação deste serviço, que obviamente correspondia a uma necessidade do cliente.”

Aqui foi utilizada a estratégia de “Oferecer mais serviço, pelo mesmo dinheiro, de forma a não reduzir valores.” Como refere o responsável da empresa:

“Nestes clientes mantemos o preço mas damos mais serviço do que o que tinham anteriormente, ou se reduzirmos preço, eles não abdicam do serviço. É uma questão estratégica (...) para clientes em que faz sentido devido à relação que se tem ou pode vir a ter com eles.”

Estas soluções foram aceites mas tudo foi negociado, uma vez que o interlocutor do lado do cliente tentou adequar/negociar ao máximo todos os detalhes de tipos de contratação existentes. Como referia o responsável comercial:

“Tudo se limita a preço, e ainda por cima do lado deles querem até definir as condições do serviço (...)”

Segundo o comercial responsável pela conta, e sendo que estas alterações na empresa são bastante recentes, a relação actual com esta empresa é definida da seguinte forma:

“Atualmente vejo este relacionamento como um desafio, no sentido de ser necessário conquistar o novo decisor.”

Discussão

Este caso tem em comum com o anterior uma mudança na percepção do cliente sobre a natureza dos serviços em termos de diferenciação. Em ambos os casos, os novos responsáveis de compras encaram as ofertas como indiferenciadas assumindo que sabem bem o que adquirem e o que precisam. Em ambos os casos, a empresa fornecedora parece ser incapaz de contrariar, tentando arranjar uma solução alternativa.

As principais diferenças entre os dois casos residem no comportamento dos dois actores: O facto de o fornecedor, antecipando uma renegociação com ênfase no preço da oferta existente, tomar iniciativa de reconfigurar a oferta, apresentando um serviço que se enquadrava nas necessidades do cliente e que trazia valor acrescentado. E o facto do comprador estar disponível para negociar níveis de serviço e não apenas preço.

Pode assumir-se que houve mais espaço para o fornecedor, concedido pelo cliente, e que ele não é tão facilmente substituível por fornecedores alternativos. Já existia um relacionamento claro e a antecipação do fornecedor com uma oferta reconfigurada indica que o conhecimento que tem sobre as operações e problemas do cliente se manteve relevante no processo de renegociação. Isto sugere que o fornecedor teve um papel de afinamento³.

O confronto de ambos os casos, i.e. clientes que sabem o que pretendem e existência de relacionamento fornecedor-cliente, parece sugerir que a continuidade do relacionamento, em si mesma não é relevante. A natureza do relacionamento em termos de comunicação e abertura à pesquisa de soluções e renegociação dessas soluções e preços parecem ser mais relevantes. A continuidade de transacções entre as duas partes não se traduz necessariamente num determinado papel para o fornecedor (assumindo um método de especificação - *output* ou processo - similar).

³ Este papel pressupõe um amplo conhecimento do fornecedor sobre o cliente e uma baixa incerteza percebida por parte do mesmo. Geralmente trata-se de uma recontractação de serviços simples e o fornecedor tem um papel limitado na especificação dos requisitos.

Recorde-se que em ambos os casos o novo comprador impôs uma standardização das ofertas e uma redução substancial de preços com a ameaça de fornecedores alternativos. No segundo caso, isso não aconteceu. O fornecedor foi capaz de propor uma oferta alternativa e, aparentemente, considerar a solução justa.

4.1.3. Caso 3

Trata-se de uma empresa de serviços de distribuição de correspondência. Não se pode considerar que existisse uma relação entre as duas empresas, uma vez que apenas houve comunicação pontual entre o fornecedor e a área de *marketing* e comercial do cliente.

Através dos seus contactos e prospeção de mercado, o fornecedor teve conhecimento de uma alteração estrutural nesta empresa potencial cliente e de que estes tinham necessidade de serviços dentro do seu sector pelo que conseguiram agendar uma reunião para que este potencial cliente pudesse explicar, de forma básica o que pretendia. Inicialmente pediram um estudo de mercado para perceberem a sua penetração sobre vários sectores: área geográfica, dimensão da empresa, antiguidade, etc., mas o fornecedor sabia que esse estudo iria trazer muito mais informação do que a que o cliente se estava a aperceber e através dele, fez para o cliente uma análise de financeira em que agarrou nos clientes do cliente, traçou os seus perfis e posteriormente encontrou outros potenciais clientes, com o mesmo perfil.

A proposta foi aceite, pois foi reconhecida a necessidade. Fechou-se negócio, com alguma negociação de valores, o que aumentou um pouco a duração do processo. Mais uma vez neste caso foi referida a importância do interlocutor na empresa cliente, um administrador, uma vez que este foi muito importante na disponibilidade para marcação de reunião e sendo este uma pessoa acessível o processo correu de forma simples, mas também o facto de a solução apresentada pelo fornecedor encaixar exactamente nas necessidades do cliente, ainda que este, de início, não tivesse consciência de todas essas necessidades. Como referiu o comercial responsável por este cliente:

“O contacto facilitou a apresentação da solução, mas o desbloqueador foi o facto de eles verem o que ia ser feito e que o tipo de análise que apresentámos perfazia

exactamente aquilo que eles pretendiam e ainda dava mais informação, que eles na altura achavam que tinham mas não tinham.”

Foi mencionada também a vantagem de ser uma empresa que não tinha já qualquer contacto com a empresa fornecedora, o que fez com que aceitasse melhor o facto de esta estar a agir como consultora, pois em clientes mais antigos, como foi referido anteriormente, é mais difícil que os vejam como consultores pois estão habituados apenas à entrega de informação como. Citando:

“Como se calhar esta empresa não tinha uma grande experiência connosco e não nos viam como a empresa dos de informação financeira, ou isso, aceitaram um trabalho mais analítico...”

Este caso decorreu recentemente, e foi dito que tem existido contacto regular entre as empresas, estando até agendadas novas reuniões, pois segundo o comercial referido anteriormente:

“Já é algo que ficou implementado lá dentro, era algo que não existia, que viram que trazia vantagem e que agora pode não ser exactamente a mesma coisa que foi há um ano e meio, mas há sempre qualquer coisa que continua a aparecer e que eles vêem que têm necessidade.”

Discussão

Trata-se de um caso difícil de qualificar. Se pegarmos na incerteza do cliente, este ainda que sabendo que tem problemas, não sabe que soluções para ele existem, tornando-se evidente que se trata de um caso de desenvolvimento, ou tradução. Havendo indicação de que não existia qualquer relacionamento prévio, parece possível dizer que trata de um caso de tradução.

Como o fornecedor sabe bastante sobre as potenciais necessidades deste tipo de clientes, pode dizer-se que o cliente tem conhecimento sobre o cliente, ou seja, através da sua experiência em situações semelhantes permite-lhe saber o que este

cliente necessita, o que nos coloca novamente num papel de desenvolvimento. Isto é, não existe relacionamento prévio, mas o fornecedor sabe bastante sobre o tipo de problemas que empresas do sector podem enfrentar.

Este caso parece ser um caso em que a presença de relacionamento com o cliente, em termos de trocas continuadas é irrelevante. O que parece ter sido crítico, foi a capacidade de evidenciar o tipo de soluções que o fornecedor tem para os problemas que o cliente poderia ter. Trata-se de um caso de tradução⁴, em que o fornecedor, sabendo pouco sobre o cliente específico, sabe bastante sobre soluções desenvolvidas para clientes similares e consegue reutilizar essas soluções no novo cliente. Claro está que, para tal acontecer, o ponto de contacto inicial do fornecedor deve de certa forma ter tido influência na confiança que foi depositada por parte do cliente, uma vez que não existiam experiências de interações anteriores, assim como o facto de o resultado do serviço proposto apresentado ter ido para além das expectativas do cliente

4.1.4. Caso 4

Trata-se de uma empresa no ramo dos têxteis, de grande dimensão. É cliente deste fornecedor há vários anos e tinha contratado o serviço de informação financeira e outro serviço de gestão de clientes com o qual já funcionavam muito bem. Várias vezes foram apresentados serviços complementares, ou que pudessem fazer sentido. Em conversa numa reunião de assistência, relativa aos serviços contratados, conseguiu-se apurar que esta mesma empresa não tinha qualquer aplicação para a gestão de fornecedores e que estavam com essa necessidade, pelo que a empresa fornecedora lhes propôs um outro serviço, muito semelhante ao primeiro, mas em vez de ser para gerir clientes, serve para gerir fornecedores, pelo que acabou por lhes resolver a situação, sem que estes soubessem, ou lembrassem que havia esta solução. Como foi referido:

“Eles até conheciam o serviço mas temos de ser nós que temos que despertar a oportunidade, ou seja, se não formos nós a ir lá despertar a oportunidade, apesar de

⁴ Situações em que o fornecedor tem um conhecimento limitado sobre o seu cliente, assim com o cliente em uma alta incerteza percebida, devido ao facto de normalmente se tratarem de situações novas de abastecimento, em que o fornecedor tem um papel de tradução de requisitos.

eles já terem um conhecimento grande do serviço que já utilizam, nunca a iriam utilizar para fornecedores... e só assim, duplicámos o contrato.”

Verifica-se muitas vezes que, ainda que o cliente tenha uma necessidade se não a tiver em mente no momento, ou se tiverem outras preocupações em mente, nem se quer vai querer ouvir soluções para esses problemas que considera não prioritários, por mais úteis que possam ser.

A relação com este cliente é positiva e estável, sendo que o contacto é feito semestralmente, a não ser em situações excepcionais e pontuais de assistência a determinado serviço. O comercial responsável pela conta deste cliente, define esta relação como “boa e com potencial”.

Discussão

Trata-se de um caso semelhante ao anterior, em que o cliente não sabia que existiam soluções para problemas que poderia ter, com a diferença de que há um relacionamento continuado. Aqui trata-se até de tirar um melhor partido das ofertas que já estavam a usar na empresa, para lidar com um problema que ainda não era evidente, ou para o qual não era reconhecida a possibilidade de existência de solução. Parece ser um caso claro de desenvolvimento, notando-se que não se tratou de uma renovação envolvendo comparação de ofertas de fornecedores alternativos.

O que estes casos têm em comum é o facto de existir incerteza por parte do cliente, incluindo o desconhecimento sobre eventuais problemas que poderia ter, existindo por isso espaço para o fornecedor actuar como consultor, isto é, existiu abertura para o fornecedor adoptar um papel de evidenciar problemas e conceber e oferecer soluções, independentemente de haver relacionamentos envolvendo trocas continuadas. Num caso de falta de competência no cliente (incerteza), a sua postura parece ser mais determinante para o papel do fornecedor do que a presença de trocas continuadas. Na realidade, a presença de trocas continuadas pode envolver diversas posturas. Nuns casos, o fornecedor perde espaço de manobra, não conseguindo evoluir para um papel mais activo, propondo e discutindo eventuais problemas dos clientes e gerando novas soluções. Noutros casos, as trocas continuadas podem

suportar esse papel. Por outro lado, a ausência de trocas continuadas não significa que o fornecedor não possa ter este papel. Por qualquer motivo, do lado do fornecedor (como a rede onde se insere, ou a evidência do teste de soluções em contextos similares) combinado com a postura do cliente, permite esse papel de “consultor”.

4.1.5. Caso 5

Este caso trata de uma entidade que não era cliente e portanto este foi o primeiro contrato, e não estava habituada a adquirir o tipo de serviços que a empresa fornecedora oferece. Tinha existido uma alteração significativa na sua gestão, que faz parte de um grande grupo de empresas, o qual esta passou a gerir toda a parte financeira.

O contacto iniciou-se com uma reunião em que o interlocutor do lado do cliente, marcou, por iniciativa própria, com o fornecedor e onde explicou o que estava a acontecer, pedindo uma solução para uma melhor gestão de integrada de risco, pois tinha de o fazer de forma integrada em todas as empresas do grupo. Notou-se alguma dificuldade na proposta do serviço mais adequado pois na primeira reunião o interlocutor não referiu tudo ao pormenor, o que induziu os fornecedores em erro. Existiu uma segunda reunião onde os problemas já foram explicados mais abertamente, e aí ficaram claros os problemas e necessidades do cliente, acordando que na próxima reunião o fornecedor já viria com uma proposta mais adequada possível.

A solução que melhor se adequava era o produto topo de gama da empresa fornecedora. Citando o responsável comercial:

“(...) o cliente identificou uma necessidade (...) que não consegue enquadrar com os nossos serviços, e nós apresentámos uma solução – Nem fez o estágio normal do up-sell.”

O *up-sell* nesta empresa costuma partir dos serviços de informação financeira que são os serviços mais simples, para outras soluções mais complexas como soluções de gestão para várias áreas de negócio.

“(...) A negociação durou um ano e apenas 5% do tempo foi dedicado ao preço. O resto do tempo foi dedicado ao serviço porque conseguimos perceber o que é que

necessitavam e transpor para uma solução nossa. (...) E ali, foi essencial a percepção que tivemos e adequar o produto, porque apresentássemos o serviço errado vendíamos zero, ou uma solução básica e no ano seguinte teríamos de estar no papel da reengenharia a negociar preços. ”

Segundo o comercial responsável da conta, o cliente aceitou bem esta proposta uma vez que a sua necessidade era complexa e havia uma extrema importância em alterar o panorama actual no seu departamento de crédito, e pelo facto do serviço se adequar bastante bem a essas necessidades. Contudo existiram algumas dificuldades na negociação, que foram precisamente conseguir demonstrar as mais-valias do custo-benefício da plataforma apresentada.

Actualmente, a relação com esta empresa tem um contacto regular, para ajustes no serviço que está a ser prestado, e é considerada pelo comercial como “boa”.

Discussão

Pelo facto de não existir relacionamento prévio com o cliente e deste não ter experiência na definição destes requisitos, trata-se de um caso de tradução⁵.

Neste caso o cliente mostra dificuldades em explicitar o que pretende, conduzindo os fornecedores a propostas de soluções que se revelaram inadequadas (*outcome*). Posteriormente o cliente conseguiu especificar melhor as suas necessidades (*input / processo*), tendo permitido que o fornecedor desenvolvesse uma proposta que se adequou ao pretendido.

Verifica-se neste caso que a forma como o cliente expõe as suas vontades, ou necessidades, e a percepção e entendimento que o fornecedor tem delas pode influenciar o facto de existir, ou não, negócio, pela oferta ser, ou não, a mais adequada.

⁵ Situações em que o fornecedor tem um conhecimento limitado sobre o seu cliente, assim com o cliente em uma alta incerteza percebida, devido ao facto de normalmente se tratarem de situações novas de abastecimento, em que o fornecedor tem um papel de tradução de requisitos.

5. Conclusões e pesquisa futura

5.1. Conclusões e implicações

Tendo em conta a predominância de clientes do sector da financeiro, a empresa focal parece assumir, predominantemente, e de acordo com o informante, o papel de reengenharia, que se caracteriza pela existência uma limitada incerteza percebida pelo comprador e tarefas de abastecimento repetidas em que o conhecimento do fornecedor sobre o cliente é considerado limitado, sendo o seu papel limitado a ajustes nos custos da operação. Este papel resulta, em grande parte, da visão que esses clientes têm do tipo de soluções para os problemas que enfrentam; para eles, os serviços que pretendem são essencialmente indiferenciados e disponibilizados por vários fornecedores.

No entanto, isto não significa que a empresa seja passiva relativamente ao papel que pretende assumir, pois procura contrariar essa visão, assumindo em alguns casos o papel de “consultora”. Esse papel manifesta-se nos casos estudados, e de acordo com a tipologia utilizada, em assumir dois papéis: o desenvolvimento e a tradução. No primeiro caso, a empresa pode ir além da ênfase na redução de custos e explorar melhor serviços valiosos no âmbito de relacionamentos longos. Já no papel de tradução, pode usar as suas competências de diagnóstico, concepção e implementação das soluções.

Neste caso, os clientes interessantes parecem ser aqueles que têm ampla incerteza sobre os seus requisitos (Selviaridis *et al.*, 2013), como se verificou no Caso 5, ou estejam receptivos a reconsiderarem a sua visão sobre os potenciais requisitos das suas empresas, como se verificou no Caso 2. Isso significa também que os fornecedores que queiram preencher esses papéis devem investir na obtenção de conhecimento sobre o cliente, de modo a aumentar as suas possibilidades de influenciar os requisitos e os decisores-chave na empresa cliente.

Verificou-se que no caso desta empresa, confirma-se o facto dos papéis do fornecedor não serem estáticos uma vez que foi possível identificar no Caso 1, que perante a mesma empresa, o mesmo fornecedor pode ter que assumir diferentes papéis, consoante a fase em que a empresa cliente se encontra, ou consoante o seu

interlocutor. Este caso é particularmente interessante pois sugere que o relacionamento por si só não conduz a um dos dois papéis apresentados por Selviaridis *et al.* (2013)⁶. Pode-se sugerir que a mudança de interlocutor com uma postura diferente da do anterior leva a um novo relacionamento. O conhecimento anterior torna-se quase irrelevante.

Portanto, o conhecimento que o fornecedor tem do cliente por vezes pode tornar-se irrelevante, em situações em que se verifiquem alterações nas empresas clientes, estruturais por exemplo. Recorde-se o segundo momento do Caso 1, em que apesar do fornecedor já conhecer a empresa cliente, o facto de terem existido mudanças estruturais e na abordagem do interlocutor, o conhecimento do fornecedor sobre o cliente se tornou igualmente irrelevante.

Também foi possível compreender que a transferência de conhecimento adquirido em clientes semelhantes pode ser considerada como conhecimento sobre o novo cliente, o que acaba também por influenciar o papel que o fornecedor vai desempenhar. Recorde-se o Caso 3, em que apesar de se tratar de um novo cliente, o conhecimento que o fornecedor tinha das necessidades destes tipos de clientes permitiu que conseguisse de forma rápida e eficaz identificar as melhores soluções.

A natureza dos relacionamentos em termos de comunicação e abertura à pesquisa de soluções e preços, por vezes podem ser mais relevantes do que a continuidade do relacionamento. Verificou-se que o interlocutor do lado do cliente, a sua postura em termos de abertura ao diálogo, pode ter um grande impacto nas negociações e no espaço de geração de soluções dado ao fornecedor.

Além disso, o facto de se terem analisado os papéis do fornecedor numa empresa de um sector diferente do da logística (como o tinha feito o estudo de Selviaridis *et al.* 2013), permite sugerir algum cuidado na extrapolação dos papéis para outros contextos.

⁶ Papéis de Tradução, Reengenharia, Desenvolvimento e Afinamento.

5.2. Limitações e direcções de pesquisa futura

Existe um conjunto de limitações que poderão ter restringido esta TFM e que deverão ser consideradas para pesquisas futuras.

Uma das limitações foi o facto de termos as entrevistas limitadas ao fornecedor o que não permitiu obter o ponto de vista do cliente. Também o facto de se tratar de apenas uma empresa fornecedora num determinado sector pode ter limitado o estudo na medida em que os métodos de participação dos fornecedores na especificação de serviços pode ser diferente de empresa para empresa e consoante o sector, como se pode verificar neste estudo, relativamente ao estudo de Selviaridis *et al.* (2013).

Para pesquisa futura seria interessante fazer o mesmo tipo de estudo em empresas de diferentes sectores e focar também o ponto de vista do cliente. Poderia ser também uma mais valia analisar a existência de diferenças de papéis exigidos aos fornecedores na especificação de serviços em clientes de diferentes sectores, tentando averiguar a existência, ou não, de algum tipo de padrão.

Bibliografia

- Araujo, L., Dubois, A. & Gadde, L., 1999. Managing Interfaces with Suppliers. *Industrial Marketing Management*, 28, 497–506.
- Araujo, L. & Spring, M., 2006. Services , products , and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management*, 35, 797–805.
- Axelsson, B. & Wynstra, F., 2005. Business Services, their Providers and Customers. In *Buying Business Services*. 29–42.
- Axelsson, B. & Wynstra, F., 2002. *Buying Business Services* 1st ed. Wiley, ed., Chichester.
- Baptista, C., Mota de Castro, L. & Mota, J., 2011. Buyer-supplier interactions in business services: stability and change in relational interfaces. In *Annual Industrial Marketing and Purchasing Conference -University of Strathclyde - Business School*. Glasgow, UK.
- Cook, D.P., Goh, C.-H. & Chung, C.H., 2009. Service Typologies: a State of the Art Survey. *Production and Operations Management*, 8(3), 318–338.
- Flowers, S., 2007. Organizational capabilities and technology acquisition : why firms know less than they buy. *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 317–346.
- Gadrey, J. & Gallouj, F., 1998. The Provider-Customer Interface in Business and Professional Services. *The Service Industries Journal*, (18:2), 1–15.
- Gronroos, C., 2006. Adopting a service logic for marketing. In *Marketing Theory*. 317–333.
- Håkansson, H., 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, J.Wiley & Sons, Chichester.
- Håkansson, H., Johanson, J. & Wootz, B., 1976. Influence tactics in buyer — seller processes. *Industrial Marketing Management*, 5(6), 319–332.
- Håkansson, H. & Snehota, I., 1995. *Developing Relationships in business networks* 1st ed. H. H. and I. Snehota, ed., London: Routledge.
- Harrell, M. & Bradley, M., 2009. *Data Collection Methods - Semi-Structured Interviews and Focus Groups*, U.S.A.
- Humphrey, C. & Lee, B., 2004. *The Real Life Guide to Accounting Research A Behind-the-Scenes View of* 1st ed. Elsevier, ed., Oxford.

- Hypko, P., 2010. Clarifying the concept of performance-based contracting in manufacturing industries A research synthesis. *Journal of Service Management*, 21(5), 625–655.
- K. Yin, 1994. *Case study research – Design and methods* 2nd Editio., London and New Delhi: SAGE Publications.
- Lindberg, N. & Nordin, F., 2008. From products to services and back again : Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, 37, 292–300.
- Lovelock, C. & Wirtz, J., 2006. *Marketing de Serviços* 5^a ed. P.-P. Hall, ed., São Paulo.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students* 5th Editio., Edinburgh Gate: Pearson Education.
- Selviaridis, K., Agndal, H. & Axelsson, B., 2011. Business services “ in the making ”: (De) Stabilisation of service definitions during the sourcing process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17, 73–86.
- Selviaridis, K., Spring, M. & Araujo, L., 2013. Provider involvement in business service definition: A typology. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1398–1410.
- Swan, J.E., Bowers, M.R. & Grover, R., 2002. Customer involvement in the selection of service specifications. *Journal of Services Marketing*, 16(1), 88–103.
- Tetho, H. et al., 2012. Industrial Marketing Management “ It ” s almost like taking the sales out of selling ’— Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185.
- Tuli, K. & Kohli, A., 2007. Rethinking Customer Solutions : From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71, 1–17.
- Uлага, W., 2003. Capturing value creation in business relationships : A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32, 677–693.
- Van der Valk, W. & Wynstra, F., 2012. Buyer–supplier interaction in business-to-business services: A typology test using case research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3), 137–147.
- Valk, W. Van Der, Wynstra, F. & Axelsson, B., 2008. An Empirical Investigation of Interaction Processes between Buyers and Sellers of Business Services. *IMP Journal*, 2(2.2), 3–24.
- Wynstra, F. & Axelsson, B., 2000. Interaction Patterns in Services Exchange – Some Thoughts on the Impact of Different Kinds of Services on Buyer- Supplier Interfaces and Interactions. In *16th IMP-conference in Bath*. U.K.: 16th IMP-conference in Bath.

- Wynstra, F., Axelsson, B. & van der Valk, W., 2006. An application-based classification to understand buyer-supplier interaction in business services. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 474–496.
- Zollo, M., Reuer, J.J. & Singh, H., 2002. Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6), 701–713.
- Zollo, M. & Winter, S.G., 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Anexo

Guião das Entrevistas

1ª Parte – Apresentação

- Apresento-me: Nome, curso e tese
- Demonstrar que o trabalho final de mestrado depende em grande medida da disponibilidade das pessoas e da partilha de experiências.
- Identificar o propósito do estudo
 - O propósito deste trabalho final de mestrado é estudar o processo de definição de requisitos e quais os papéis que o fornecedor de serviços assume nesta definição, e ainda como o processo evolui ao longo do tempo.
 - Por outras palavras, assume-se que os clientes variam entre si e na sua capacidade/experiência na definição do que necessitam/querem, e que a par disto, o conhecimento do fornecedor sobre cada cliente e as suas necessidades também varia consoante a experiência, ou relacionamentos prévios, e que tudo isto influencia o papel que o fornecedor assume na definição dos requisitos.
 - A relação entre as variáveis descritas em cima resume-se ao seguinte quadro, que será um pilar crucial para este estudo, uma vez que vamos tentar enquadrar cada caso num dos seus quadrantes, e verificar se existem deslocações entre quadrantes ao longo do tempo e verificando se a empresa realmente assume os diferentes papéis descritos.



Fig. 2 – Tipologia dos papéis do fornecedor na definição de requisitos dos serviços (Selviaridis *et al.* 2013)

- o Tradução: situações de pouca experiência quer por parte do comprador, quer da parte do fornecedor, por não existirem experiências semelhantes prévias. O cliente tem capacidades limitadas de especificação de requisitos e por isso, refere o output/resultado e funcionalidades que pretende e, por conseguinte, os fornecedores do serviço traduzem estes “requisitos” em acções, processos, recursos, etc.
- o Reengenharia: a compra do cliente é repetida, ou modificada, o que faz com que este tenha facilidade em definir os seus requisitos. O fornecedor, por não conhecer bem as operações do comprador (novo fornecedor), foca-se mais nos custos de aferição e na reengenharia da operação, de forma a reduzir custos e criar poupança para o cliente.
- o Desenvolvimento: Existe assimetria de informação a favor do fornecedor. O fornecedor conhece muito bem os requisitos técnicos e operacionais do cliente e por isso assume a tarefa de definição de requisitos (pode ser numa situação de alterações estruturais na empresa, por exemplo)
- o Afinamento: A incerteza do comprador é limitada pois trata-se de uma situação de recompra de um serviço simples, logo tem sob controlo o que necessita. O fornecedor também conhece bem o cliente mas o seu papel é limitado ao afinamento dos recursos, de forma a reduzir custos e preços do serviço.

2ª Parte – Perspectiva do informante

- Esta descrição faz sentido para si, nesta empresa? (se não, compreender porquê e o que faz sentido em termos de diversidade dos clientes e papéis da empresa)
- Considera que a experiência / conhecimento que tem dos clientes influenciam a forma como define os requisitos com o mesmo?
- Consegue rever mais algum tipo de papel por parte do fornecedor que não tenha mencionado? Ou outra abordagem por parte do cliente? Se sim explicar.
- Tendo em conta a experiência do entrevistado, perceber se este consegue identificar situações muito diversas. Se sim, pedir para descrever e arranjar, preferivelmente 4 casos concretos distintos (um caso para cada quadrante).

3ª Parte – Especificando cada caso

- o Nome do cliente (pode ser em código) e comercial responsável pela conta
 - o Dimensão
 - o Antiguidade
 - o Área/Sector em que atua
 - o Tipo de contrato
 - o Pessoas de contacto e função do lado do comprador
 - o objectivo pretendido com a compra
- Pedir uma descrição do processo inicial da definição de requisitos (como se processou, como é que o cliente pediu o que queria / precisava, dificuldades e modo de as ultrapassar)
- Perceber como é que o cliente chegou até à empresa/de quem partiu o primeiro contacto
- Tipo de serviços adquiridos inicialmente e se houve alterações ao longo do tempo e se sim, quais e porquê e qual o seu papel nesse processo.
- Perceber se o cliente já tinha experiência na definição de requisitos ou se era novo
- Averiguar o papel que o fornecedor tem na definição de requisitos com este cliente, e que papel assume o cliente
- Perceber se o informante considera que o papel do cliente variou à medida que este foi ganhando experiência? Exemplificar
- E o papel do fornecedor? Sente que se alterou consoante a experiência e melhor conhecimento do cliente?
- Alguma vez a experiência com outros clientes ajudou na interacção com este caso?
Explicação